

**KAROLAYNI KELLY PAULINO DA COSTA**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR HOTELEIRO: Estudo De Caso Do  
Hotel Serra Golfe, Bananeiras - PB**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**BANANEIRAS - PB**

**2019**

**KAROLAYNI KELLY PAULINO DA COSTA**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR HOTELEIRO: Estudo De Caso Do  
Hotel Serra Golfe, Bananeiras - PB**

Artigo apresentado à coordenação de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Germana Tavares de Melo, (doutora).

**BANANEIRAS – PB**

2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C838e Costa, Karolayni Kelly Paulino da.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR HOTELEIRO: Estudo De  
Caso Do Hotel Serra Golfe, Bananeiras - PB / Karolayni  
Kelly Paulino da Costa. - Bananeiras, 2019.  
25 f.

Orientação: Germana Tavares de Melo.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Estratégia e Estratégias Competitivas Genéricas. I.  
Melo, Germana Tavares de. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS.  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE AVALIAÇÃO DO ARTIGO CIENTÍFICO

Aos cinco de junho de dois mil e dezenove  
na presença dos professores  
Germana Cavares de Melo e Camila

apresentou-se o Artigo Científico do (a) estudante  
Rafaela Kelly Paulino da Costa  
intitulado Estratégias competitivas no Setor Têxtil:  
Estudo de caso do Polo Seta Gôfe, Bomanina - PB,  
obtendo aprovação com média final dez (10,00), conforme o resultado das  
notas dadas pelos professores abaixo descrito:

Observação: atribuir notas de 0 a 10 em cada critério, ao final a média é o total

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO ARTIGO CIENTÍFICO	Nota 1	Nota 2
Introdução: apresentação, justificativa, o problema e os objetivos da pesquisa e estrutura geral do trabalho.	10	10
Referencial teórico: apresentação da literatura relevante sobre o assunto	10	10
Método: apresentação das principais decisões e procedimentos do trabalho de campo, com definição coerente com a opção de pesquisa definida (entre qualitativa e quantitativa).	10	10
Cronograma (quando TCC I)	10	
Resultados: apresentação dos resultados do trabalho empírico, juntamente com a discussão dos resultados à luz da construção teórica.	10	10
Considerações finais: apresentação do fechamento da pesquisa, com retomada dos objetivos e sua análise, assim como as implicações teóricas e práticas da pesquisa e as recomendações de estudos futuros.	10	10
Referências bibliográficas: apresentação somente dos itens de	10	10

bibliografia efetivamente citados no texto.		
Apresentação física do trabalho: coerência com as normas	10	30
Apresentação pública do trabalho	10	30
Total		

“Observação: O TCC 1 abrange, no mínimo, a elaboração da Introdução, Referencial Teórico, Método, Cronograma, incluindo as referências. As outras partes (Resultados, Considerações finais) e ajustes são realizados no TCC2” (CADM, resolução 01/2016, p. 17)

**Observações:**

Fazer ajustes solicitados pela banca.

Germana Karavus de Melo Nota 10,00  
Profº Orientador(a)

Camila Salgado Nota 10,0  
Profº Examinador

Bananeiras – PB, 05/06/2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por estar concluindo mais uma etapa de minha vida terminando a graduação, muitas batalhas foram vencidas para chegar até aqui.

Agradeço a minha família principalmente a meus pais, Jonildo e Eliane, a minha irmã Mirella e minha avó Maria que sempre me apoiam no meu crescimento pessoal.

Agradeço aos meus amigos Jade Cardoso, Erisson Florêncio, Laryssa Sthefanny, Clessia Fernandes e Alison Alan que sempre acreditaram em mim e me apoiaram no decorrer da academia.

Agradeço aos professores que me incentivaram a buscar além da sala de aula, Francivaldo Nascimento e Raissa Dália e Luís Carlos Sobrinho.

Agradecer a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelas bolsas concedidas de monitoria e projeto de extensão durante o processo de graduanda. E agradecer a UFPB Campus III por concluir o curso de administração.

Agradeço à minha orientadora Germana Tavares por está me ajudando no meu artigo, trabalho de conclusão de curso, obrigado por sua compreensão e as cobranças, cada palavra sua foi muito valiosa para mim.

## **RESUMO**

O setor hoteleiro tem um grande impacto na economia global, devido ao grande fluxo de turistas. Esse setor gera o aumento da concorrência nos meios de hospedagem, necessitando que as empresas adotem estratégias para conquistar clientes. Assim, o presente artigo tem o objetivo de caracterizar as estratégias adotadas pelo Hotel Serra Golfe na cidade de Bananeiras – PB. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se o método do estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e o tratamento ocorreu à luz da literatura, baseado no modelo de Porter. Os principais resultados deste estudo são ameaças de fornecedores e substitutos no ambiente competitivo e a identificação da estratégia competitiva genérica utilizada pelo hotel que é a de diversificação, para obter atratividade e rentabilidade do setor.

**Palavras-chave:** Estratégia, Setor hoteleiro, Estratégias Genéricas.

## **ABSTRACT**

The hotel industry has a major impact on the global economy due to the large influx of tourists. This sector generates the increase of the competition in the means of lodging, necessitating that the companies adopt strategies to conquer clients. Thus, this article aims to characterize the strategies adopted by the Serra Golfe Hotel in the city of Bananeiras - PB. It was a qualitative research using the case study method Porter. The results of this study are those of competitive suppliers and substitutes in the environment and the identification of the competitive competitiveness generated by the hotel that is diversified, to obtain attractiveness and profitability of the sector.

**Keywords:** Strategy, Hotel sector, Generic Strategies.



## **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR HOTELEIRO: Estudo De Caso Do Hotel Serra Golfe, Bananeiras - PB**

**Karolayni Kelly Paulino Da Costa**

### **1. INTRODUÇÃO**

O turismo apresenta intensa expansão e contribui com o desenvolvimento econômico em nível global, já que possui papel relevante na geração de empregos e divisas (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2016). A indústria turística movimenta setores que envolvem os meios de hospedagem, serviços de alimentação, transporte, lazer entre uma gama de outros serviços.

Além de ser uma atividade econômica, já que gera riqueza, o turismo também consiste em uma atividade cultural e social. Cultural, pois pode haver um choque de culturas convergentes no momento em que há contato com o turista, e social pelo retorno financeiro deixado à sociedade (VIANA, 2018).

O turismo no Brasil ocupa posições de liderança global na contribuição do turismo para a economia, este setor colabora para o PIB nacional de 8,1%, gerando 7,5% dos empregos do país, segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC, 2018). Uma região que se destaca é o nordeste, com suas condições naturais às quais fazem da região um polo atrativo para turistas de todo o Brasil e do mundo. As paisagens naturais do litoral nordestino formadas por praias de areia branca, falésias multicoloridas e recifes de coral, juntamente com a riqueza cultural atraem os turistas.

Na região nordeste, o Estado da Paraíba registrou um aumento de 46,89% no fluxo de turistas estrangeiros no ano de 2018, em relação ao ano de 2017 (MTUR, 2018). A área total do estado da Paraíba é de 56.439,8 km<sup>2</sup> divididos em mesorregiões: Sertão, litoral Paraibano, Agreste e Borborema. A Paraíba atrai muitos turistas em todas as mesorregiões; no sertão com Vale dos dinossauros, sítios arqueológicos; no litoral paraibano com sol, praias, falésias e outras atrações; na região do agreste Campina Grande que atrai muitos turistas no São João e a mesorregião da Borborema possui lajedo de Pai Mateus e principalmente com destaque no nas festividades na microrregião do brejo paraibano que atrai turistas nacionais e internacionais, com grandes eventos turísticos e regionais com o São João e os Caminhos do frio.

Logo, o evento Caminhos do Frio foi criado em 2005, um roteiro cultural e turístico do brejo paraibano realizado entre os meses de julho e agosto, este evento atrai um grande fluxo de turistas. O brejo paraibano é composto por oito cidades e uma delas é a cidade de Bananeiras.

Para absorver esse potencial turístico do brejo paraibano é preciso ter uma rede hoteleira bem desenvolvida. O ramo hoteleiro apresenta determinadas características organizacionais tais como: diferentes infraestruturas, classificação comercial e tipo de cliente. A principal utilidade do setor hoteleiro é o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança, lazer e outros serviços relacionados à condição de receber bem. Em Bananeiras, ressalta-se o Hotel Serra Golfe, pois é referência de hospedagem para os turistas, pela sua oferta de serviços, infraestrutura e atrativos turísticos.

O setor de hospedagem retrata uma característica peculiar: exhibe mudanças frequentes na preferência dos clientes, na concorrência e na oferta de serviços em determinada época do ano (GOHR; SANTOS, 2010). Com a sazonalidade, os hotéis passam períodos em que lucram mais e outros em que sofrem algumas perdas no tocante à hospedagem. Por isso, quando há

queda de demanda, os hotéis necessitam buscar novas formas de agradar seus clientes e garantir a própria sobrevivência.

Assim, um dos objetivos da hotelaria seria a busca de estratégias efetivas para ganhar vantagem sobre a concorrência e garantir a sobrevivência para o empreendimento (NOJIMA, 2017), inclusive nos períodos sazonais. Diante da sazonalidade que caracteriza o ramo hoteleiro, bem como da competitividade existente, há necessidade por parte das empresas que atuam nesse setor de manterem o desempenho acima da média e alcançar vantagem perante seus concorrentes.

Para isso, as organizações utilizam os preceitos da estratégia os quais estão relacionados à possibilidade de obter vantagens competitivas sustentáveis. A criação da vantagem competitiva consiste em apresentar um diferencial em relação à concorrência, em termos de valor e clientes. Para atingir esta vantagem os gestores das organizações hoteleiras adotam estratégias que proporcionem um bom posicionamento no mercado-alvo e obter diferenciação de seus concorrentes atuais (ZILIO, 2002).

Diante do exposto, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa: **como se caracterizam as estratégias adotadas pelo hotel do Serra Golfe da cidade de Bananeiras no Estado da Paraíba?** Assim, este artigo tem como objetivo **caracterizar as estratégias adotadas pelo hotel do Serra Golfe da cidade de Bananeiras no estado da Paraíba.**

Este estudo se justifica pela relevância da empresa para o setor hoteleiro local, pois os resultados apresentados servirá de exemplo a outros empreendimentos hoteleiros a compreenderem melhor as estratégias, como posicionar-se no ambiente hoteleiro. Além disso, a cidade de Bananeiras – PB é reconhecida, nacionalmente, como uma cidade turística, pois em 2016 o Ministério do Turismo (MTUR) recebe um novo mapa do turismo brasileiro no qual a cidade de Bananeiras está inserida.

Anualmente, o município de Bananeiras recebe uma grande quantidade de visitantes, principalmente, no inverno. Bananeiras oferece muitos atrativos, como o turismo rural com belas paisagens, trilhas, engenhos de cachaça entre outras ofertas turísticas. Tendo em vista o potencial do setor hoteleiro na cidade, exige-se das organizações o controle de suas ações estratégicas para que suas atividades sejam efetivas e adquiram vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Esta pesquisa irá contribuir com o estudo do setor hoteleiro e os hotéis da região analisada possam posicionar-se melhor no mercado como também preparar-se para as altas e baixas temporadas do setor, usando a estratégia que proporcione vantagem competitiva. Este estudo contribui com avanço científico dos estudos sobre o ramo hoteleiro, as estratégias que podem ser utilizadas e expandir a compreensão referente ao setor de serviços.

A estrutura do artigo está dividida em quatro partes. Na primeira, foi apresentada a introdução sobre o tema abordado, incluindo a problemática, objetivo e justificativa. A segunda parte é composta pelo referencial teórico entendendo a estratégia e turismo e setor hoteleiro brasileiro. A quarta parte se refere à metodologia. A quinta parte é a apresentação e discussão de resultados. A sexta e última parte é a conclusão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é constituído pelo tópico sobre Entendendo a estratégia seguida pelos subtópicos: estratégia e ambiente competitivo e o subtópico sobre estratégias competitivas genéricas e por fim um tópico sobre Turismo e o setor hoteleiro brasileiro.

## 2.1. ENTENDENDO A ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia é muito discutido na literatura, não existindo uma única definição sobre estratégia. Mintzberg *et al.* (2010) propõem cinco significados em particular para o termo estratégia: ela é um plano; um padrão; uma posição; uma perspectiva; e por último, a estratégia ainda pode ser considerada como uma armadilha.

Oliveira (2007), por sua vez, afirma que a estratégia empresarial está relacionada a utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros, humanos para reduzir problemas e aumentar as oportunidades.

Já para Porter (2009), a estratégia consiste em adotar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferentes conjuntos de atividades. Em uma organização, a estratégia é uma ação formulada para alcançar o melhor posicionamento da empresa no ambiente. Ela é definida como uma teoria para obter vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2008).

De acordo com Gamble e Thompson (2012), a estratégia de uma empresa consiste nas iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para conquistar clientes, gerenciar operações, promover o crescimento e alcançar objetivos. Para enfrentar a concorrência, a empresa necessita de uma estratégia, com estabelecimentos de indicadores competitivos, que devem refletir a satisfação do cliente com o serviço fornecido.

Observa-se que existem diversos autores que citam e definem o conceito de estratégia, porém, neste artigo, entretanto serão aplicados os preceitos de Porter, porque estudos deste autor são o mais adequado para chegar ao objetivo proposto pelo artigo, caracterizar qual estratégia utilizada pelo hotel. A seguir, o entendimento de Porter sobre estratégia é melhor detalhado.

### 2.1.1. ESTRATÉGIA E O AMBIENTE COMPETITIVO

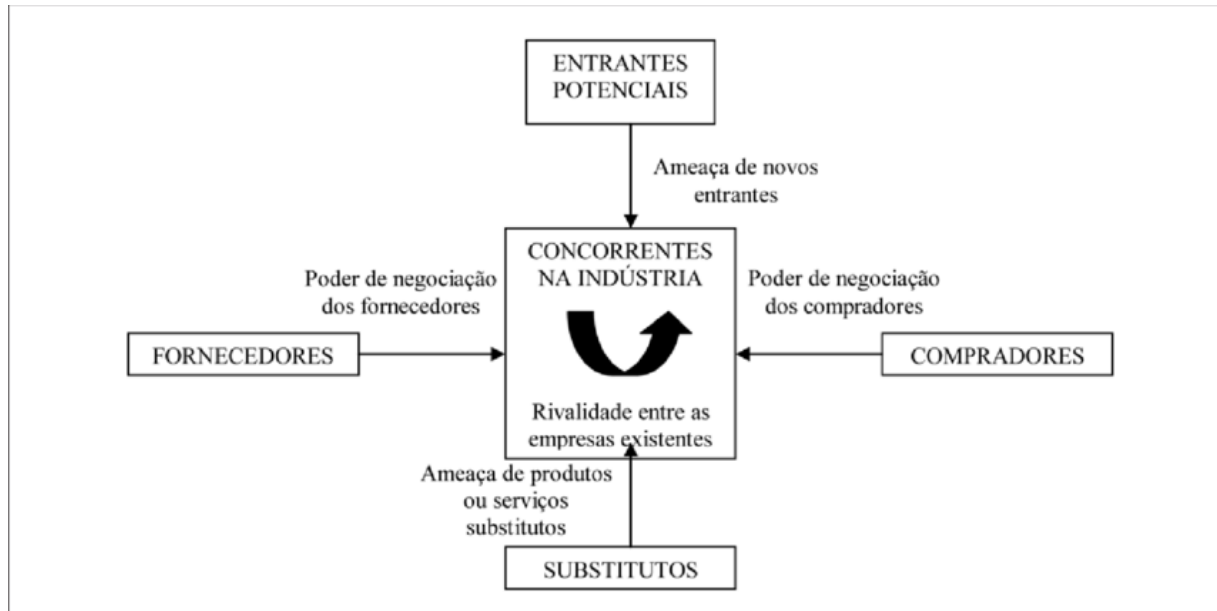
No contexto da estratégia, a principal finalidade no processo de elaboração de estratégias é relacionar a empresa ao seu ambiente, ou seja, aos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos (PORTER, 1991). Portanto, é primordial para uma empresa entender o ambiente externo onde a mesma opera, pois contribui para a escolha das estratégias.

Na opinião de Porter (1989), a estratégia é a criação de uma posição única, envolvendo um conjunto diferente de atividades. O posicionamento de uma empresa no ambiente externo determina o lucro do empreendimento, no qual poderá ser de baixo ou alto rendimento. Uma estratégia competitiva se refere a aspectos específicos do plano gerencial dos dirigentes para competir e assegurar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

Em Porter (1989), é possível encontrar o seguinte esclarecimento: a vantagem competitiva de uma organização sobre a concorrência está relacionada ao estabelecimento de diferenças e sua conservação no decorrer do tempo, oferecendo valor único. As organizações se relacionam com o ambiente para desenvolver suas estratégias, entretanto é necessário analisar a competição no setor para alcançar sucesso. Isso ocorre, pois, na visão de Porter (1989), a vantagem competitiva perante os concorrentes depende do estudo da estrutura do setor, por meio de cinco forças competitivas: ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes.

A figura 1 ilustra as cinco forças competitivas de Porter e, logo em seguida, cada uma delas é explicada.

**Figura 1 - Modelo das cinco forças competitivas de Porter**



Fonte: Porter (2009)

**Rivalidade entre os concorrentes:** intensidade da competição entre os concorrentes diretos, empresas que vendem o mesmo produto ou fornecem o mesmo serviço.

**Ameaça de novos entrantes:** quando uma empresa entra para um setor, ela limita o potencial do lucro. A ameaça de entrada de novos participantes continuará com a ausência de barreiras, pois as barreiras dificultam a inserção de novas empresas e favorecem as estabelecidas no mercado. São identificadas quatro barreiras importantes: economia de escala, lealdade a marca, vantagens de custo e políticas públicas restritas.

**Ameaça de substitutos:** os substitutos atendem as mesmas necessidades dos clientes, desempenhando função idêntica ou semelhante, entretanto de maneiras diferentes.

**Ameaça de fornecedores:** por deterem ampla variedade de insumos e outros bens, os fornecedores aumentam os preços, limitando a qualidade dos suprimentos ou serviços.

**Ameaça dos compradores:** a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto ao preço e qualidade. Os compradores de grande volume e produtos padronizados possuem maior poder de barganha.

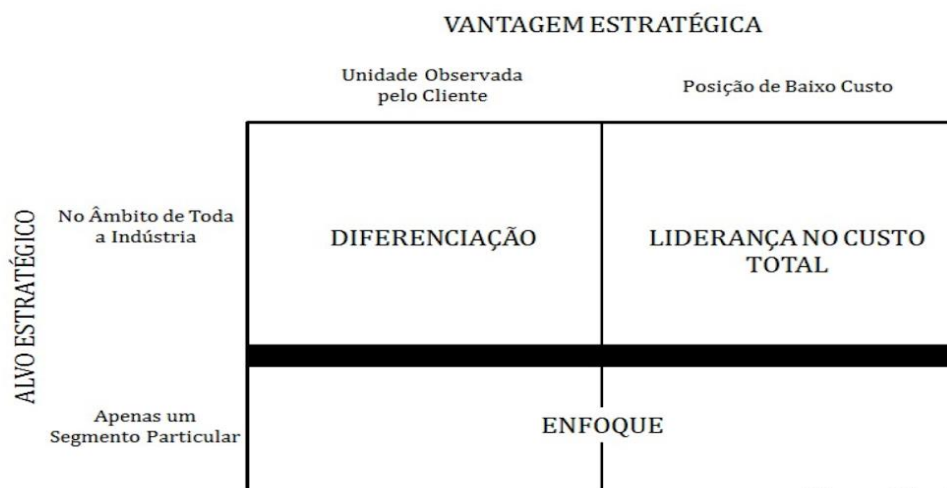
As cinco forças podem prever o nível médio do desempenho de uma empresa em um setor e revelar o porquê de sua lucratividade está em determinado ponto. Apenas a empresa será capaz de constituir estratégias referentes às condições do setor (PORTER, 2009).

### 2.1.2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Segundo Porter (2009), as empresas podem adotar três estratégias genéricas que devem estar de acordo com o ambiente competitivo, permitindo que a empresa possa controlar as cinco forças competitivas e deixá-las a seu favor. As empresas podem escolher entre as três estratégias genéricas de Porter para alcançar vantagem competitiva em um setor: liderança de custos, diferenciação e o enfoque. Na visão de Porter (1989), uma empresa que adota todas as estratégias genéricas, mas não alcança nenhuma destas estratégias fica no “meio-termo”, não conseguindo a vantagem competitiva. Pois, a empresa com estratégia meio-termo tem desvantagem sobre outras organizações que possuem apenas uma estratégia genérica consolidada e também estão bem posicionadas no mercado.

A figura 1 ilustra as três estratégias competitivas genéricas de Porter e, logo em seguida, cada uma delas é explicada.

**Figura 2 - Estratégias genéricas de Porter**



Fonte: Adaptado de Porter (1947, p.10.)

A seguir a explicação das três estratégias genéricas de Porter

**Liderança de custo:** uma empresa com objetivo de buscar menor preço de produtos ou serviços do seu setor e obter uma escala norteada no baixo custo para obtenção de vantagens. Esta estratégia permite que a empresa tenha retornos mais altos, defendendo contra os concorrentes, compradores potenciais e fornecedores.

Na concepção de Porter (1989), a implantação desta estratégia pode exigir também um investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preços agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Um líder em custo não deve ignorar as bases da diferenciação produtos ou serviços, pois o seu produto ou serviço deve ter paridade ou proximidade na diferenciação relativa aos concorrentes.

**Diferenciação:** uma empresa procura ser única, seleciona um ou mais atributos que seja único em todo seu setor e que muitos compradores consideram importante para satisfazer as suas necessidades. A empresa oferta produtos ou serviços com diferenciais em relação aos oferecidos pelos concorrentes.

Para uma empresa sustentar a diferenciação a mesma será um competidor acima da média do setor, obtendo um preço prêmio sendo maior na venda, aumentando a lucratividade e a maior lealdade dos clientes. Essa estratégia pode proporcionar um isolamento contra a

rivalidade dos concorrentes e uma posição melhor que seus substitutos devido à lealdade dos consumidores (PORTER, 1989).

**Enfoque:** enfoca baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de um setor. Seleciona um segmento ou um grupo de segmentos em um setor para atuar, com exclusão outros segmentos e adaptando a estratégia de baixo custo ou diferenciação para atendê-los.

Esta estratégia está baseada na premissa de que se a empresa diminuir a abrangência e concentrar a atenção nesse segmento escolhido poderá atender melhor as necessidades e preferências distintas desse grupo específico do que seu concorrente que atua num mercado mais amplo. A empresa tem um foco mais reduzido possibilitando maior diferenciação do produto ou custos mais baixos em relação ao foco no mercado todo (PORTER, 1989).

Cada estratégia genérica é um método fundamental diferente para vantagem competitiva sustentável, cada uma implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso.

Essas três tipologias apresentadas serão utilizadas para caracterizar a estratégia adotada pelo Hotel Serra Golfe da cidade de Bananeiras – PB.

## 2.2. TURISMO E O SETOR HOTELEIRO BRASILEIRO

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2014, p.4), “o turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de lazer, negócio ou outras”. Dessa forma, o turismo se tornou uma atividade importante para o cenário mundial, visto a movimentação econômica e social por ele promovida. O mesmo envolve tanto aspectos econômicos como sociais, políticos e culturais.

Rosa (2009) afirma que o turismo no Brasil é uma atividade de grande relevância no crescimento econômico do país, devido a contribuição que faz para o aumento do PIB, como também pela capacidade de geração de trabalho, ocupação e renda, com impactos na melhoria da qualidade de vida da população. É também importante porque, oferece grandes atrativos para os turistas que viajam pelo país, como paisagens, patrimônio natural e cultural.

O turismo tem uma capacidade de influenciar positivamente a economia do Brasil, o aumento do número de viagens gera mais oportunidades de geração de empregos temporários e movimenta o comércio e equipamentos turísticos das cidades brasileiras. Essas viagens representam embarques e desembarques domésticos e internacionais. Em 2018, somados, implicam em quase dois milhões a mais de passageiros que em 2017, fato que reflete diretamente no turismo. O mercado ganha com mais brasileiros viajando e a economia do turismo cresce com entrada de turistas do exterior, apresentando o avanço do turismo brasileiro (MTUR, 2018).

Segundo o MTUR (2018), os lugares mais procurados para viagens domésticas foram as cidades do Nordeste, tais como: Porto Seguro, Fortaleza, Maceió, Salvador e Natal, com destinos de sol e praia, liderando a preferência na maior operadora de turismo do país de dezembro a fevereiro.

No Calendário Nacional de Eventos do Ministério do Turismo no ano de 2018, a Paraíba foi o segundo Estado com mais eventos cadastrados para os festejos juninos. Estes eventos são importantes indutores do turismo nacional e atraem visitantes de todo o Brasil e do mundo que desejam conhecer toda a diversidade cultural do Brasil (MTUR, 2018).

Portanto, para a realização dos desejos pessoais, as pessoas se deslocam de suas cidades para outros destinos turísticos (VIANA, 2018). Além disso, possuem motivos variados para buscar novos cenários turísticos. As pessoas conseguem se deslocar e usufruir dos serviços turísticos em outras localidades por meio da hotelaria.

O setor hoteleiro faz parte da gama de negócios envolvidos pelo turismo, pois representam a própria oferta turística das regiões, sendo também responsáveis pela composição do produto turístico (GOHR e SANTOS, 2010). Os hotéis oferecem serviços que podem ser agrupados em hospedagem, alimentação e lazer. A hotelaria procura satisfazer os desejos e necessidades dos seus clientes com seu maior potencial e maior qualidade.

Por isso, o segmento hoteleiro é de extrema relevância para o turismo, pois funciona como um termômetro para medir o desempenho do setor como um todo. No Brasil, os principais segmentos de demanda do setor hoteleiro são: negócios, lazer e grupos de eventos (MTUR, 2019). A busca por maior faturamento gera investimentos no segmento de hospedagem em 2019, nas regiões brasileiras, Norte - com 21,2% e Centro-Oeste - com 19,9%, Sudeste - 17,6%, Nordeste - 17,3% e Sul - 11,9%, aumentando a perspectiva positiva relacionada ao setor hoteleiro do país (MTUR, 2019).

Esses grandes empreendimentos hoteleiros oferecem produtos em quase todos os níveis de preço, de negócio ou a passeio, ou seja, um hotel para cada necessidade. A qualidade influencia o cliente a optar pela empresa que oferece um produto melhor; a qualidade de serviços está diretamente ligada com o mercado altamente competitivo (VIANA, 2017).

O setor de hospedagem sabe-se que o mesmo é dinâmico e se caracteriza por mudanças frequentes na preferência dos clientes, oferta de serviços da concorrência, tornando o ambiente hostil. E a sazonalidade afeta este setor, necessitando que os hotéis formulem maneiras para conservar e ampliar uma boa posição no mercado (GOHR; NETO; SANTANA, 2002). Referente à sazonalidade, em determinadas épocas do ano há alta concentração de turistas, a atividade turística alcança seu ápice, chamada de alta temporada, enquanto a baixa temporada acontece o inverso, sendo está à diminuição de turistas.

A ocorrência da baixa temporada no setor hoteleiro traz consequências como o desemprego, provoca queda no faturamento das organizações, favorece a oscilação de preços e modifica a política promocional dos serviços (ROCHA, 2017). A sazonalidade torna-se um desafio para as empresas de turismo, pois afeta o equilíbrio da organização. Para reduzir impactos da sazonalidade de baixa temporada nas empresas turísticas, os gestores utilizam ações de marketing, segmentação de mercado, administração de preços e ofertas promocionais (MOTA; COELHO, 2016).

Desta forma a sazonalidade torna o ambiente instável e a competição no setor hoteleiro aumenta, entretanto a competitividade contribui com o surgimento de novas tendências no segmento, como a realização de eventos sociais em hotéis, restaurantes, salões de festas entre outros (MOTA; COELHO, 2016). Estas novas tendências reduzem a sazonalidade, proporcionando benefícios por meio destes eventos.

Os eventos na hotelaria tem a capacidade de transformar a baixa temporada em oportunidade de negócio (AJAGUNNA, 2010). Os eventos surgem e se efetivam na garantia da ocupação hoteleira nos períodos de menor afluência turística e pode resolver o problema com a sazonalidade e equilibrar a rentabilidade do hotel durante o ano. Outro ponto relacionado à realização de eventos é a satisfação do cliente referente ao serviço de qualidade que o hotel oferece com isto, os clientes satisfeitos irão voltar a comprar e indicar outras pessoas.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa tem o objetivo de caracterizar as estratégias adotadas pelo hotel do Serra Golfe da cidade de Bananeiras no Estado da Paraíba. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza descritiva e explicativa.

Conforme entendimento de Alves (2007), a pesquisa é descritiva porque descreveu quais estratégias são utilizadas pelo hotel Serra Golfe e explicativa porque explicou os motivos pelos quais o hotel adota essas estratégias. A abordagem é qualitativa, já que envolve examinar e refletir as percepções que vão ajudar a compreender as estratégias adotadas pelo hotel Serra Golfe por meio de uma entrevista. No estudo qualitativo o pesquisador procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2005).

Tendo em vista que a pesquisa qualitativa pode assumir diversas formas, sendo uma delas o estudo de caso, este será o método utilizado para desenvolver a pesquisa (YIN, 1994). Segundo Yin (1994), o estudo de caso busca responder perguntas do tipo “como” e “por que”, buscando reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno, indo ao encontro do objetivo deste estudo. O caso estudado foi o do Hotel Serra Golfe e o mesmo foi escolhido, porque se posiciona a frente de seus concorrentes no ambiente em que opera, também é reconhecido pelos turistas e sites de hospedagem como o melhor hotel de Bananeiras, por causa da sua oferta de serviços (*Booking*, 2019).

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com um membro da gerência do hotel, por meio da observação do ambiente da empresa e de documentos que puderam auxiliar na compreensão das estratégias adotadas pelo hotel. Os documentos utilizados foram panfletos sobre pacotes de reserva na alta temporada (São João e Caminhos do Frio). A observação foi registrada por meio das fotografias tiradas durante visita ao hotel (Apêndice 2). O entrevistado do Hotel Serra Golfe foi o gerente que está há três anos no cargo, possui ensino médio completo e tem 44 anos. Ele foi escolhido, pois tem conhecimento das atividades relacionadas à estratégia do hotel. A entrevista foi gravada com equipamento de gravação e autorizada pelo entrevistado. A entrevista foi transcrita na íntegra e teve, em média, duração de 29 minutos. O roteiro de entrevista utilizado é apresentado no Apêndice 1.

Por fim, os dados foram analisados à luz da literatura utilizada no referencial do presente artigo e que envolve os conceitos sobre modelo das cinco forças de Porter e das estratégias competitivas genéricas e ambiente hoteleiro.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A apresentação e discussão dos resultados envolverá, primeiro, uma apresentação do Hotel Serra Golfe, incluindo as questões relacionadas ao seu ambiente competitivo e as estratégias competitivas genéricas.

##### **4.1. CASO DO HOTEL SERRA GOLFE**

O Hotel Serra Golfe foi criado há oito anos. Na época, ele não era o principal negócio do proprietário, pois o seu surgimento foi em decorrência de uma estratégia para comportar os turistas que vinham jogar golfe na cidade de Bananeiras - PB. O foco do hotel era hospedar esses turistas que chegavam para os campeonatos de golfe e, por isso o hotel se chama Hotel Serra Golfe. O relato a seguir ilustra o surgimento do hotel:

[...] O antigo proprietário construiu o campo de golfe, condomínio águas da serra e este hotel para comportar o turismo que ele esperava agora, e comportar o tipo de cliente que iriam para o campo de golfe, construiu o hotel para hospedar os golfistas que vinham para os treinamentos e campeonatos de golfe [...] O mesmo proprietário do Hotel Serra Golfe era também do golfe, por isso o nome Hotel Serra Golfe [...] (GERENTE).



Hoje o hotel não é vinculado com o campo de golfe, o hotel está no mercado há oito anos, mudou de proprietário há três anos e com a mudança de gestor ocorreram modificações no hotel como: a construção da área de lazer com piscina e espaço *kids*. Essas modificações foram realizadas porque os clientes exigiam muito. O hotel em estudo possui 55 leitos, 16 funcionários, está localizado na Praça Coronel Antônio Pessoa, na cidade de Bananeiras – PB.

#### **4.1.1 AMBIENTE COMPETITIVO**

Com base nas cinco forças de Porter foi realizado um diagnóstico dos fatores de competitividade do setor que o hotel está inserido. Esta análise ajudará o hotel a identificar ameaças e oportunidades que facilitam a escolha da estratégia no qual o hotel adota. A seguir a análise do ambiente externo:

##### **Ameaça de novos entrantes**

Com relação à força competitiva dos novos entrantes no setor, exista uma barreira elevada que se refere aos custos para conseguir implantar um hotel e um novo concorrente teria dificuldade para igualar os preços praticados pela empresa.

Relacionado ao elevado custo de entrada, o gerente explica que: “[...] A nossa concorrência é pequena porque os outros hotéis têm um número menor de leitos, [...] e colocam os preços mais altos, então isso nos favorece [...]” (GERENTE).

Segundo Porter (2009), a barreira de custos é alta, pois a necessidade de estrutura física, estoques, despesas, propaganda e publicidade são condições que inibem novos entrantes potenciais. As necessidades de capital alto, em certas áreas, limitam o grupo de novos entrantes, assim, favorecendo às empresas já estabelecidas no setor. Além da barreira de custos, também há outras barreiras para impedir a entrada de novos entrantes no setor: a lealdade à marca e políticas públicas restritas. Referente à barreira de lealdade da marca, os clientes possuem maior lealdade às empresas estabelecidas no mercado, conforme ilustra o relato a seguir:

[...] Procuramos cativar nossos clientes muito bem [...] temos muitos elogios e poucas críticas dos nossos clientes, não há preocupação porque o cliente que já reserva este ano, já renova para o próximo ano [...] (GERENTE).

Na visão de Porter (2009), empresas estabelecidas no mercado há mais tempo possuem reconhecimento e prestígio da marca e a fidelidade do cliente, que entrantes não possuem. Funcionando como uma barreira de entrada, pois além dos entrantes precisarem absorver os custos, também precisam superar a vantagem que empresas estabelecidas há mais tempo no setor possuem. O Hotel Serra Golfe, por exemplo, está em funcionamento há oito anos.

Referente às políticas públicas restritas, não há relato do entrevistado. Contudo, ao observar o histórico de Bananeiras no site da prefeitura de Bananeiras e por meio da leitura de uma matéria da Associação de Jornalistas de Turismo (ABRAJET) (2016), observou-se o fato de Bananeiras ser uma cidade turística, fazendo constatar que o objetivo da governança pública é possibilitar o desenvolvimento econômico do município, investindo em projetos voltados aos turistas. Essa constatação vai ao encontro do entendimento de Porter (2009), segundo o qual as políticas públicas podem retardar ou impulsionar novos entrantes, o que no caso da cidade de Bananeiras há o incentivo dos governantes, assim facilitando a entrada de novos negócios.

### **Ameaça de substitutos**

Dentre os substitutos de um hotel, foram identificadas as seguintes possibilidades: pousadas, casas alugadas e condomínios. Contudo, esse tipo de público não é o público-alvo do hotel, na concepção do gerente, não há dificuldade em disputar esse tipo de cliente, pois eles têm necessidades diferentes. Esse entendimento é explicado pelo gerente na seguinte fala:

[...] Não temos dificuldade com este tipo de público, porque não são pessoas do nosso nível. As pessoas que vêm para o nosso hotel, não querem cozinhar, desejam descanso e lazer [...] (GERENTE).

Segundo Porter (2009), produtos e serviços substitutos limitam o potencial do lucro do setor, afetam em tempos normais como também quando há prosperidade no setor. A empresa deve se manter alerta em relação à mudança do setor, que pode favorecer os substitutos (PORTER, 2009). O hotel deve utilizar estratégias de marketing e melhorar o seu desempenho para que a lucratividade não seja afetada pelos substitutos.

### **Ameaça de fornecedores**

Constatou-se que existe um alto poder de barganha dos fornecedores, pois o hotel possui um número limitado de fornecedores, ou seja, possui poucos fornecedores. Segundo o entrevistado, “[...] os fornecedores têm poder de barganha, os valores quem diz é o fornecedor; cabe a nós aceitar ou ficar sem a mercadoria, porque tem produtos que só encontramos com eles [...] (GERENTE)”.

Essa percepção do gerente vai ao encontro da opinião de Porter (2009), quando explica que os fornecedores podem representar altos níveis de ameaça se tiverem um número pequeno de fornecedores do setor; venderem produtos exclusivos e não sofrer ameaça de substitutos. No caso do Hotel Serra Golfe, os fornecedores estão em número pequeno. Essa ameaça dificulta o atendimento aos clientes, pois o hotel fica dependente das mercadorias que aqueles poucos fornecedores oferecem, portanto prejudicando o serviço e a lucratividade do hotel.

### **Ameaça de Compradores**

Os clientes têm um poder de barganhar os preços em determinadas épocas como na baixa temporada e também quando há grande volume de reservas em grupo. Segundo o entrevistado:

[...] Os clientes conseguem barganhar os preços, depende da época [...] na alta temporada não conseguimos conceder muito, pois nos meses de alta conseguimos um lucro melhor, do que na baixa que precisamos colocar promoções, negociar valores, e negociar com as agências de viagens para atrair mais clientes, [...] mas sempre conseguimos negociar principalmente quando a reserva é em grupo, em uma reservar vinte ou trinta apartamentos [...] (GERENTE).

Essa constatação está em consonância com Porter (1999), pois, conforme entendimento desse autor, alguns fatores que aumentam o poder de barganha dos clientes podem ser evidenciados quando eles são pouco numerosos e compram ou contratam relativamente em grande volume. No entanto, a melhora no custo, na qualidade ou no atendimento pode propiciar pequenos diferenciais, suficientes para manter os clientes.

Relacionado as ações que o gerente pratica na alta e baixa temporada: “Na baixa colocamos em sites, agencias de viagens as promoções, [...] na baixa a gente sempre trabalha com promoções damos 30%, 40% , 20% de desconto, os preços dependem da configuração do quarto” (Gerente). Assim o hotel Serra Golfe promove medidas para diminuição das despesas, também pratica a política de preços diferenciada nas estações, quando há redução de clientes, assim permite a redução dos gastos. Na alta temporada segundo gerente: “Há pouca oscilação

de preços na alta temporada e a diária quarto por casal é R\$ 325,00” (GERENTE). Portanto, compreende-se que a baixo poder de barganha na alta temporada.

O hotel Serra Golfe consegue barganhar os preços com seus clientes na baixa temporada, entretanto, na alta temporada, há baixo poder de barganha, pois o hotel possui um estabelecimento de preços pouco flexíveis nesta época para poder ter um maior rendimento, por causa do período junino, por exemplo, que há um grande número de turistas na cidade de Bananeiras-PB.

### Rivalidade entre os concorrentes

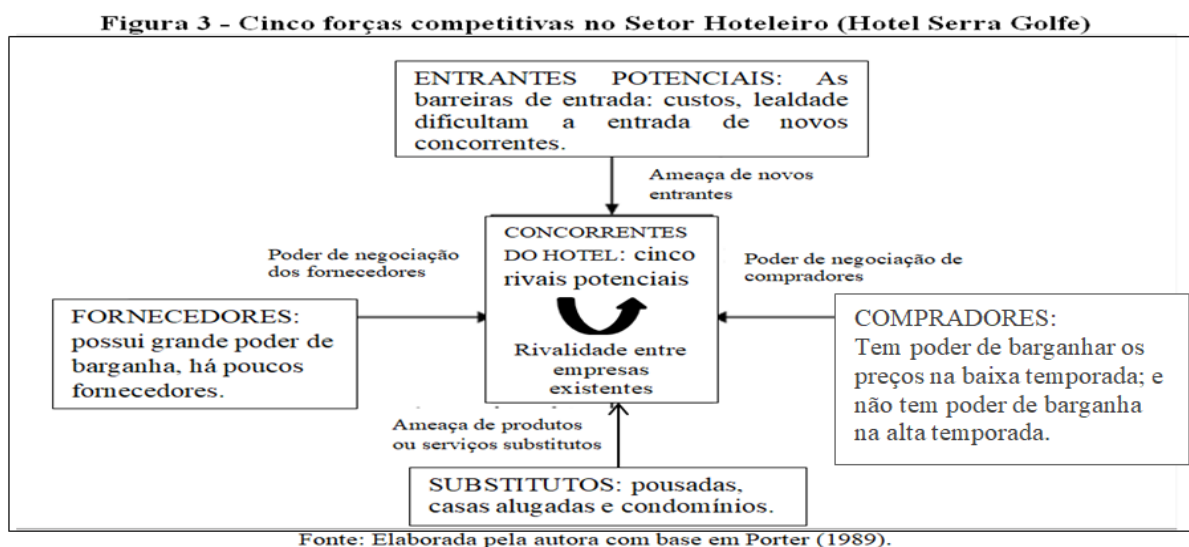
Na concepção de Porter (2009), a rivalidade entre os concorrentes é danosa para a lucratividade do setor, pois ela gira em torno do preço e induz o cliente a prestar menos atenção aos atributos e serviços pertencentes ao produto/serviço. O gerente do Hotel Serra Golfe afirma que não sente a intensa competição entre os outros hotéis de Bananeiras, conforme relato a seguir:

[...] Acredito que não somos afetados pelos concorrentes, nós recebemos clientes que frequentaram outros hotéis aqui de Bananeiras e eles elogiam o nosso, porque em outros hotéis divulgam apartamentos e quando chegam ao hotel à realidade é diferente. Entretanto no nosso hotel os clientes que reservam no site verificam que de fato são nossas acomodações, não havendo surpresa, [...] quando há lotação dos leitos do hotel, repassamos para outros hotéis, pois não temos mais leitos disponíveis. No carnaval lotamos 100%, precisei indicar outros hotéis [...]. (GERENTE)

A concorrência é mais notada e evidenciada na disputa por posições táticas, que envolvem preços, serviços de apoio, entrada de novos produtos, marketing, o público alvo e fatores determinantes no mercado de consumo. Na visão de Porter (2009), a rivalidade também pode converter em soma positiva, aumentar o lucro do setor, quando cada concorrente atende diversas combinações de preços, serviços e atributos.

Por proporcionar a satisfação dos clientes, o hotel não sofre com a concorrência, pois consegue reter o público-alvo, entretanto, em Bananeiras, existem cinco rivais dentre eles hotéis e pousadas, e, por isso o hotel Serra Golfe pode adotar medidas que desloquem a natureza da competição para rumos mais positivos.

Tendo compreendido a estrutura setorial do Hotel Serra Golfe por meio do estudo das cinco forças de Porter, é possível ilustrar essas relações conforme Figura 3.



Essas foram as principais forças identificadas do Hotel Serra Golfe. Conclui-se que o modelo de Porter (1989), aplicado ao setor hoteleiro, enfatiza a necessidade de uma preocupação constante com o futuro, não apenas por parte dos concorrentes, como também dos fornecedores, substitutos e compradores do hotel. Por isso, é importante que as empresas conheçam as fontes básicas de cada uma das forças, facilitando o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa no setor.

#### **4.1.2. Estratégias Competitivas Genéricas**

Para definir a estratégia, é preciso conhecer o ambiente competitivo o que foi feito na seção anterior. Na concepção de Porter (1989), as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria se modificam com o passar do tempo e podem ser influenciadas pela estratégia. As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, entretanto as empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. A empresa pode modelar a estrutura e modificar a atratividade de uma indústria para melhor ou pior (PORTER, 1989).

Relacionado à estratégia competitiva de uma empresa dentro da sua indústria, o seu posicionamento determina como está a sua rentabilidade, se está acima ou abaixo da média da indústria. Para obter um posicionamento acima da média e alcançar a vantagem sobre seus concorrentes, necessita possuir um dos tipos básicos da vantagem competitiva que é: baixo custo ou diferenciação. Eles resultam na habilidade de uma empresa lidar com as cinco forças melhor que seus rivais e alcançar a vantagem competitiva em uma indústria (PORTER, 1989).

Assim, com base na análise do ambiente competitivo e nas estratégias competitivas genéricas de Porter (1989), foi realizada a caracterização da estratégia do Hotel Serra Golfe. Foi possível deduzir que a estratégia competitiva genérica adotada pelo hotel é a estratégia de diferenciação. Segundo o gerente:

[...] Nosso hotel tem área de lazer, salão de eventos, apartamentos muito bons acredito que seja um diferencial. Temos um custo muito alto de investimento e para se manter tem que trabalhar bem, devido ao números de apartamentos e o espaço do hotel ser muito grande. [...] Nosso público é classe média e alta. (GERENTE)

No entendimento de Porter (1989), a estratégia de diferenciação seleciona um ou mais atributos que seja único em todo seu setor. A empresa pode se diferenciar por meio da marca, da imagem, da tecnologia, dos serviços, da rede de fornecedores, etc. Uma empresa para sustentar a diferenciação será um competidor acima da média da indústria, praticando um preço-prêmio, sendo maior que o dos rivais, aumentando, assim, a lucratividade e a maior fidelidade dos clientes.

Foi observado através da análise de documentos que os preços que o hotel pratica preço-prêmio (um produto/serviço ao qual o consumidor está disposto a pagar um preço prêmio maior que o dos concorrentes e que supere seus custos incorridos para conseguir ser um produto/serviço único). O preço-prêmio é mais praticado na época do São João e dos Caminhos do Frio, os quais são comemorações que atraem muitos turistas para a cidade com variação de preços entre R\$ 1.355,00 à R\$ 5.640,00 por temporada (entre 3 dias a 5 dias).

Pode-se entender que os atributos de diferenciação do Hotel Serra Golfe são o atendimento ao cliente e a estrutura do hotel, já que, segundo o gerente:

[...] Nosso serviço é muito elogiado, atendimento ao cliente, nossas camareiras, são super elogiadas devido a atendimento e simpatia com nossos clientes, o serviço do nosso restaurante e nossos garçons são elogiados. [...] área de lazer, salão de eventos acredito que seja um diferencial. (GERENTE)

A observação do ambiente interno do hotel permitiu detalhar mais o atributo de diferenciação relacionado à estrutura do hotel. Observou-se que o hotel possui salão de eventos, sala de jogos e um solário para algum evento aberto com 300 pessoas, área de lazer para adultos e crianças, apartamentos duplos, triplos, quádruplos e quíntuplos e, em alguns desses apartamentos, os banheiros possuem adequações para portadores de deficiência.

Na concepção de Porter (1989), cada uma das estratégias genéricas envolve uma direção para a vantagem competitiva, para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha, seja ela de custo, diferenciação ou enfoco. No caso do Hotel Serra Golfe a estratégia utilizada é a diferenciação, no qual empresa deve estabelecer diferenças e conservá-las com o decorrer do tempo, oferecendo valor único. O hotel possui muitos atributos que propiciam a vantagem competitiva no setor, nos quais se destacam o atendimento ao cliente e a estrutura do hotel.

## 5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo caracterizar as estratégias adotadas pelo hotel do Serra Golfe da cidade de Bananeiras no Estado da Paraíba. Para isto, utilizou-se a literatura sobre as cinco forças de Porter, estratégias competitivas genéricas de Porter e sobre o turismo e o ambiente hoteleiro brasileiro.

A partir de Porter (2009), foi possível analisar o ambiente externo por meio das cinco forças competitivas, constatando que o hotel Serra Golfe tem dificuldade com fornecedores, pois possui um número pequeno de fornecedores, por venderem produtos exclusivos. Portanto, os fornecedores estão em alto nível de poder de barganha em relação ao hotel Serra Golfe. O hotel deveria tentar aumentar esse número de fornecedores para não depender apenas de um ou poucos fornecedores.

Outro elemento que o hotel deve se preocupar é com os substitutos e com seus concorrentes, porque o setor pode mudar. Na concepção de Porter (2009), os serviços de hospedagem são perecíveis no sentido de que a capacidade ociosa nunca é recuperada. Por isso o hotel deve se preocupar com as ameaças do ambiente externo, porque elas podem limitar a rentabilidade do hotel. A análise realizada sobre as cinco forças competitivas de Porter determinam a lucratividade do setor hoteleiro e são muito importantes para a formulação e melhoria da estratégia do hotel.

Outro ponto detectado na pesquisa foi à estratégia genérica competitiva que o hotel utiliza para obter vantagem competitiva e superar com sucesso seus concorrentes. Essa estratégia é a de diferenciação. O hotel não formula as estratégias de maneira explícita, constatou-se que o hotel adotava medidas gerenciais que refletia na estratégia identificada.

A diferenciação do hotel é alcançada por meio do alto nível de serviço oferecido ao cliente, ou seja, da qualidade na prestação de serviços do hotel e pela estrutura do hotel que possui configurações diferentes de quartos, área de lazer, área de reuniões, de eventos, espaço *kids* entre outras que atraem o cliente de classe média e alta.

A estratégia de diferenciação possibilita que o hotel obtenha um preço-prêmio, ou seja, um preço maior na venda e, conseqüentemente, uma lucratividade superior aos seus concorrentes e maior fidelidade de seus clientes, portanto o hotel obtém uma vantagem competitiva no setor que atua.

Este trabalho contribui para fins acadêmicos, ao facilitar a compreensão sobre o setor hoteleiro, as forças competitivas e estratégias genéricas que influenciam a concorrência e o posicionamento das empresas hoteleiras. Sugere-se que este estudo de caso seja utilizado como base de análise para outras empresas hoteleiras. Outro possível caminho de continuidade deste trabalho seria ampliar a pesquisa, podendo fazer um estudo comparativo de casos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Magda. **Como Escrever Teses e Monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.
- BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e Vantagem Competitiva**. Pearson, 2008.
- BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva. Estratégia e planejamento em pequena empresa: um caso no setor hoteleiro cearense In: **EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 720-732.
- Booking. **Bananeiras: 17 propriedades encontradas**. Disponível em: <[https://www.booking.com/searchresults.pt-br.html?label=gen173nr1FCAMoIEIKYmFuYW5laXJhc0gtWARoIlgBAZgBLbgBF8gBDNgBAegBAfgBAogCAagCA7gCraPY5gXAAgE;sid=d0aac1f7bc6ee8da6054f4aaeafef6e;dest\\_id=627522;dest\\_type=city;highlighted\\_hotels=261397&](https://www.booking.com/searchresults.pt-br.html?label=gen173nr1FCAMoIEIKYmFuYW5laXJhc0gtWARoIlgBAZgBLbgBF8gBDNgBAegBAfgBAogCAagCA7gCraPY5gXAAgE;sid=d0aac1f7bc6ee8da6054f4aaeafef6e;dest_id=627522;dest_type=city;highlighted_hotels=261397&)> Acesso em: 18 março de 2019.
- Brasileiros farão 75,5 milhões de viagens domésticas no verão**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/12209-brasileiros-far%C3%A3o-75,5-milh%C3%B5es-de-viagens-dom%C3%A9sticas-no-ver%C3%A3o.html>> Acesso em: 18 março de 2019.
- Calendário de Eventos impulsiona o turismo**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/11271-calend%C3%A1rio-nacional-de-eventos-impulsiona-o-turismo.html>> Acesso em: 18 março de 2019
- FANTONI, *et al.* Aplicação do modelo de Porter e análise swot no diagnóstico estratégico de uma empresa de construção civil. **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. Setembro. 2016.
- GAMBLE, John E; THOMPSON, Arthur A. Jr. 2012. **Fundamentos da Administração estratégica: A busca pela vantagem competitiva**. 2ª Ed. Porto Alegre: AMGH.
- GOLDOY, A. S. refletindo sobre critérios e qualidade da pesquisa qualitativa. *Gestão.Org*, v.3 n.2 mai./ago. 2005.
- GOHR, C. F.; NETO, L. M.; SANTANA, E. A. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DE ITAPEMA / SC. **Turismo: Visão e Ação** – ano 4 - n.10 – p.63-90 out-2001/mar-2002.
- GOHR, F. C; SANTOS, L. C. Estratégias Competitivas para Estratégias Turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. **Turismo em análise**. Vol. 21, n.2, agosto 2010.
- GOMES, E. R.P. Competitividade estratégica no setor de meios de hospedagem catarinense: um estudo exploratório. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, vol. 6, n. 5, novembro, 2016, pp. 77-92.
- MENEZES, V. O; CUNHA, S. K. Meios de Hospedagem e Inovação como Estratégia Competitiva: Uma Discussão Teórica com Base na Visão de Porter. **Revista Rosa dos Ventos**, 7(4), pp. 526-540, out-dez, 2015. DOSSIÊ – COMPETITIVIDADE DAS DESTINAÇÕES TURÍSTICAS.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; **Safári da Estratégia**. 2ª Ed. São Paulo: Bookman, 2010.
- MOTA, Dambergh; COELHO, Susana; Eventos sociais como estratégia de atratividade e redução dos impactos da sazonalidade na hotelaria: o caso do Gran Marquise hotel, Fortaleza-CE. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**. v.7, n. 2, pp. 1576-1601, Julho/Dezembro 2016.
- NOJIMA, R. G. **Estratégias genéricas de Michael E. Porter: um comparativo entre o posicionamento estratégico do Hotel Alfa e o setor hoteleiro de Foz do Iguaçu**,

PR. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2017.

**Número de turistas estrangeiros na Paraíba aumenta mais de 46% em 2018, diz PBTur** <<https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2019/01/18/numero-de-turistas-estrangeiros-na-paraiba-aumenta-mais-de-46-em-2018-diz-pbtur.ghtml>> Acesso: 07 março de 2019

OLIVEIRA, D. de Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Organização mundial do turismo (UNWTO). **Destaques do turismo**. P. 1-14. Disponível em: <[http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas\\_indicadores/UNTWO\\_Tourism\\_Highlights\\_2016\\_Edition.pdf](http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf)> Acesso em: 07 de março de 2019

Paraíba tem novo mapa turístico. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/6457-para%C3%ADba-tem-novo-mapa-tur%C3%ADstico.html>> Acesso em: 07 de março de 2019.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. – **Competição on competition**. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

**Prefeitura de Bananeiras turismo**. Disponível em: <<http://bananeiras.pb.gov.br/turismo/>> Acesso em: 20 de maio de 2019

ROCHA *et al.* As Contribuições Da *Internet* Nos Efeitos Da Sazonalidade: um estudo realizado em um hotel de pequeno porte. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation** v.4, n.2, Janeiro/Abril – 2017.

SANTOS *et al.* Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. **Production**, v. 25, n. 2, p. 403-415, abr./jun. 2015

SILVA, M. M. **IMPACTOS DA SAZONALIDADE NA HOTELARIA**: estudo na hotelaria de luxo da cidade do Rio de Janeiro. Monografia (graduação em Turismo). Universidade Federal Fluminense Ces - Centro De Estudos Sociais Aplicados Faculdade De Administração, Ciências Contábeis E Turismo, rio de Janeiro, 2007.

**Turismo em Bananeiras**. Disponível em: <<http://www.paraibatotal.com.br/colunas/turismo/17717-bananeiras-a-joia-do-brejo-esta-um-charme>> Acesso em: 20 de maio de 2019

**Turismo responde por 8,1% do PIB no Brasil, veja os dados**. Disponível em: <[https://www.panrotas.com.br/mercado/economia-e-politica/2019/03/turismo-responde-por-81-do-pib-brasil-veja-dados-globais\\_162774.html](https://www.panrotas.com.br/mercado/economia-e-politica/2019/03/turismo-responde-por-81-do-pib-brasil-veja-dados-globais_162774.html)> Acesso em: 07 de março de 2019

**UMA VISITA A BANANEIRAS**. Disponível em: <<http://www.revistadeguste.com/noticia/3715>> Acesso em: 07 de março de 2019.

VIANA, P. T. P. A Percepção de qualidade dos hóspedes de um resort localizado na ilha de Santa Catarina a partir da reputação on-line no site TripAdvisor.com. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 26-36, 2017.

VIANA, M. A. **O turismo e os desafios no setor hoteleiro em Lavras Novas – MG**. 2018. 55 f. Monografia (graduação em Administração) Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018.

YIN, Robert K. 1994. *Case study research: design and methods*. 2. ed. Sage: Thousand Oaks

ZILIO, Lindamar. **As estratégias competitivas da rede hoteleira de Curitiba**. 2002. f. 122. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Orientador Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira.

## APÊNDICE - 1

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: HOTEL SERRA GOLFE

#### Dados do Hotel

Nome do Estabelecimento: \_\_\_\_\_  
Localização: \_\_\_\_\_  
Número de quartos: \_\_\_\_\_  
Quantos funcionários: \_\_\_\_\_

#### Dados do Entrevistado

Entrevistado: \_\_\_\_\_  
Cargo ou Função: \_\_\_\_\_  
Tempo no Cargo/unidade: \_\_\_\_\_  
Formação acadêmica: \_\_\_\_\_  
Quantos anos: \_\_\_\_\_  
Início da Entrevista: \_\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_\_  
Data de aplicação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### Roteiro da entrevista

##### **Implementação do hotel**

1. Quais foram os motivos para implantação deste hotel na cidade de Bananeiras?
2. Há quanto tempo o hotel está no mercado? Neste tempo fez alguma reforma? Se sim, por quê?

##### **Ambiente competitivo**

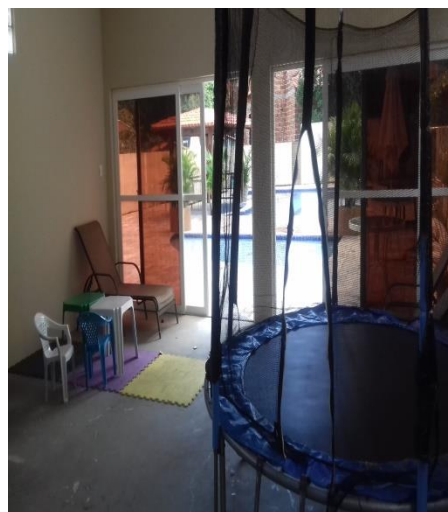
3. Como você considera que o hotel se destaca perante a concorrência de flats, casas alugadas, pousadas? E em relação aos demais hotéis?
4. De que forma o hotel é influenciado pelos negócios feitos com os fornecedores? Possui muitos ou poucos fornecedores? Eles conseguem aumentar o preço ou diminuir? Explique.
5. De que forma o hotel é influenciado pelos novos entrantes (concorrentes- pousadas, hotéis)?
6. De que forma o hotel é influenciado pelos negócios feitos com os clientes? Eles conseguem diminuir o preço dos serviços (barganhar)?
7. A concorrência é acirrada entre outros hotéis de Bananeiras? O hotel é afetado por outros concorrentes já consolidados no mercado hoteleiro? Como o hotel se sobressai diante dos concorrentes (rivals)?

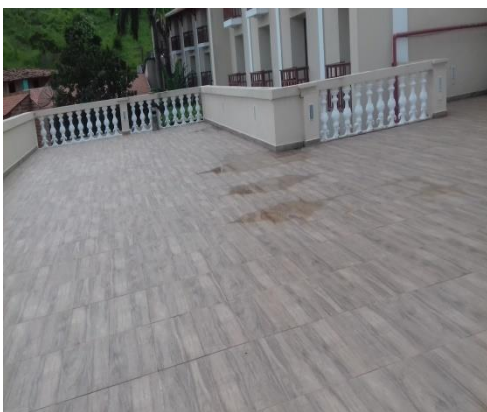
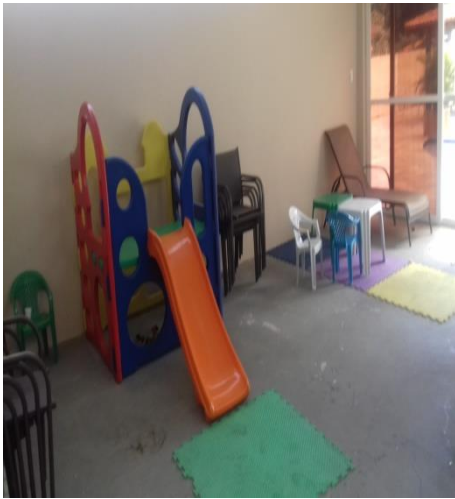


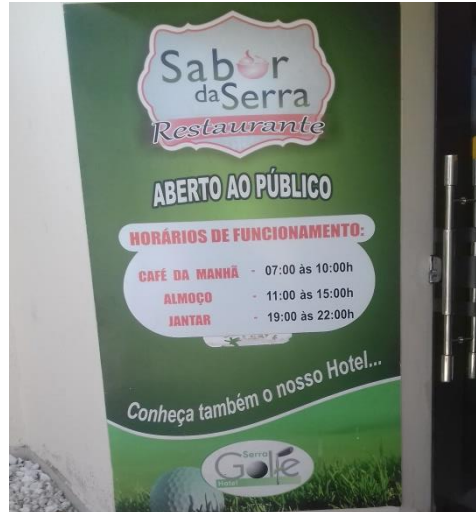
### **Estratégias adotadas pelo hotel**

8. Quais estratégias que o hotel adota com a alta e baixa temporada? Poderia falar sobre? Tem algum, documento, panfleto ou propaganda no site do hotel que possa comprovar?
9. O hotel faz realiza ações na baixa temporada para aumentar os lucros? Quais?
10. Você considera que o hotel oferece serviços de qualidade superior aos da concorrência? Quais? Poderia ver algum panfleto/documento com os serviços?
11. O hotel pratica preços mais baixos que a concorrência? Qual a diária média do hotel? E o preço da diária na baixa e na alta temporada?
12. Quais são os fatores básicos para o sucesso deste Hotel?  
  
**Custos** (oferece serviços com valores baixos em relação à concorrência);  
**Diferenciação** (oferece um serviço diferenciado dos concorrentes – a utilização de produtos/instalações mais caros e de melhor qualidade, maior investimento no serviço ao cliente, assim gerando um preço de venda maior que dos concorrentes) ou  
**Foco** (pode diferenciar o produto para determinado público ex: turistas, executivos, congressistas, idosos) ou ter (Foco em utilizar preço/ custos mais baixos voltado para um público-alvo) ?
13. O hotel oferece serviços destinados a classes específicas? Quais? Que tipos de serviços? Poderia me apresentar esses serviços?
14. Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a vantagem competitiva do hotel contribuindo para o posicionamento do hotel perante aos concorrentes?

**APÊNDICE - 2**  
**Fotos do Hotel Serra Golfe**







## Documentos

